

Henri Saari

Yritys tuottamassa kunnalle kulttuuripalveluja

Case Heinolan Tapahtumatoimisto Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja, YAMK

Kulttuurituotannon koulutus

Opinnäytetyö

27.11.2017

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Henri Saari Yritys tuottamassa kunnalle kulttuuripalveluja Case Heinolan Tapahtumatoimisto Oy 33 sivua + 1 liitettä 27.11.2017
Tutkinto	Kulttuurituottaja, YAMK
Koulutusohjelma	Kulttuurituotanto
Ohjaaja(t)	Heikki Rannikko
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten yksityisen tapahtumatuotanto yrityksen Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n yhteistyötä Heinolan kaupungin kanssa voisi kehittää erityisesti kulttuurialalla. Heinolan kaupungin kokoiset rakennemuutoskunnat kipuilevat jatkuvasti vähenevän asukasluvun ja verotulojen vähenemisen kanssa, joten tämä tilanne on varmasti monistettavissa myös muihin kuntiin.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin Heinolan Tapahtumatoimisto oy:n tarpeista kehittää omaa toimintaansa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka kohteena oli Heinolan Tapahtumatoimiston ja Heinolan kaupungin yhteistyö. Menetelminä käytettiin haastatteluita, ideointityöpajaa, benchmarkingia miten muilla aloilla kuntien ja yritysten yhteistyötä toimii sekä kirjallisia lähteitä tutkimalla. Menetelmillä pyrittiin löytämään vastaus tutkimuskysymykseen: Mahdollistaako yritystoiminta kunnassa monipuolisemman kulttuuritarjonnan?</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena selvisi, että kulttuurialalla kaupungilla ja yrityksellä on mahdollisuuksia tiiviimpään yhteistyöhön, mutta se vaatii vielä paljon kehittelyä. Yhteistyön muotoja voi olla monia. Löytämällä yhteisen arvopohjan ja tavoitteet yhteistyö voi olla molempia osapuolia tyydyttävää.</p>	
Avainsanat	Kulttuuri, yhteistyö, yritys yhteistyö, PPP-toimintamalli

Author(s) Title Number of Pages Date	Henri Saari The company is producing cultural services for the municipality Case Heinolan Tapahtumatoimisto Oy 33 pages + 1 appendices 27 Nov 2017
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Master's Degree Programme in Cultural Management
Instructor(s)	Heikki Rannikko
<p>The aim of this final project was to find out how privat company Heinolan Tapahtumatoimisto Oy and city of Heinola could work together especially in the cultural area.</p> <p>This thesis was ordered by Heinolan Tapahtumatoimisto Oy to develop its own activities. Heinola size cities which are struggling with reduced number of inhabitants and the decline in tax revenues, so this situation can certainly be replicated to other municipalities as well.</p> <p>This work is a case study about co-operation between Heinolan Tapahtumatoimisto Oy and city of Heinola. The methods used were interviews, idea workshops, benchmarking in co-operation between municipalities and business in other areas and researching literary sources. The methods sought to find the answer to the research question: Does entrepreneurial activity enable the municipality to offer a more diversified cultural offering?</p> <p>As a result of the final work, it became clear that there are possibilities for closer co-operation between the city and companies in the cultural field, but it requires work and much further development. There are many forms of co-operation. By finding a common set of values and goals co-operation can be very satisfying for both parties.</p>	
Keywords	Culture, co-operation, business co-operation, Public privat partnership

Sisällys

1.	Johdanto	1
2.	Teoreettinen viitekehys	2
2.1.	Näkökulma	2
2.2.	Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n esittely	5
2.3.	Heinolan Kaupunki	7
2.4.	Heinolan Tapahtumatoimiston ja Heinolan Kaupungin yhteistyö	8
2.5.	Yhteenveto	12
3.	Menetelmät ja aineisto	12
3.1.	Miten muilla aloilla toimitaan	12
3.2.	Haastattelut	13
3.3.	Ideointityöpaja	14
4.	Analyysi	15
5.	Keskustelua	25
6.	Johtopäätökset	29
	Lähteet	32
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelu kysymykset	

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan yksityisen kulttuurialan yrityksen, Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n toimintaa yhteistyössä Heinolan kaupungin kanssa. Pienten rakennemuutoskuntien talous on tiukalla. Kulttuuritarjonta on kaventunut ja samaan aikaan isompien kuntien tarjoama kulttuuritarjonta monipuolistuu. Anita Kangas toteaa, eriarvoisuus kulttuuritoimintojen järjestämisessä kuntien välillä lisääntyy. (Kangas, 2015. 10).

Pienet kaupungit pyrkivät epätoivoisesti säilyttämään elinvoimaisuutensa. Elinvoimaisuuden heikkenemistä voi pitää selkeänä merkinä nykyisistä megatrendeistä. Osaltaan kehitystä on nopeuttanut Heinolassa työpaikkojen merkittävä väheneminen. Megatrendeistä vahvimmin tässä kehityksessä näyttäytyvät kaupungistuminen ja ikääntyminen. Vaikka Heinola on kaupunki, näkyy kaupungistuminen jatkuvana väkiluvun vähenemisenä, ihmiset muuttavat koko ajan kasvukeskuksiin. Ikääntyminen näkyy selkeästi kaupungin katukuvassa ja myös kaupungin ikälukutilastoissa (Hiltunen 2012).

Tämän opinnäytetyön tekijä on itse ollut mukana Heinolan kulttuurielämässä aktiivisena toimijana sekä Heinolan kaupungin kulttuuritoimen palveluksessa, yhdistystoimijana ja yrittäjänä yli kahdenkymmenen vuoden ajan. Tämä aika on antanut hyvät valmiudet tarkastella muutosta monipuolisesti. Muuttoliike, taloustilanne, teknologian kehitys, maailmankaupan vapautuminen, maahanmuutto ja kaiken kaikkiaan maailma, joka on hyvin kompleksinen paikka tällä hetkellä, antavat oivan tilaisuuden tarkastella koko toimintaa uudessa valossa. Haasteellisissa tilanteissa syntyy usein ihan uusia toimintatapoja ja malleja toimia.

PPP (Public privat partnership) –toimintamalli on yksi mahdollinen uusi tapa toimia myös kulttuurialalla. Heinolassa tähän toimintaan ovat kulttuurialan aktiivit perustaneet Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n. Yrityksen toimintatapa on hiukan poikkeuksellinen ja erityisesti toiminta kaupungin kanssa herättää aina paljon kysymyksiä, tarkoituksena on kuitenkin toimia hyvin avoimesti ja oikein. Yrityksen toiminta on ollut toistaiseksi kohtuullisen pienimuotoista ja kaikilla yrityksen toiminnassa mukana olevilla on myös varsinaisen toimeentulon turvaavia muita tulonlähteitä. Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n strateginen tavoite on ylläpitää Heinolan elinvoimaisuutta sekä elävöittää kulttuu-

rielämää toiminnallaan. Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n kehittyminen on ollut hyvin ketterää ja se on pystynyt reagoimaan hyvinkin nopeasti esitettyihin haasteisiin ja toimeksiantoihin. Heinolan Tapahtumatoimisto Oy on pyrkinyt vastaamaan niihin tarpeisiin mitä on esitetty, jos niissä on ollut nähtävillä strategian mukaista potentiaalia.

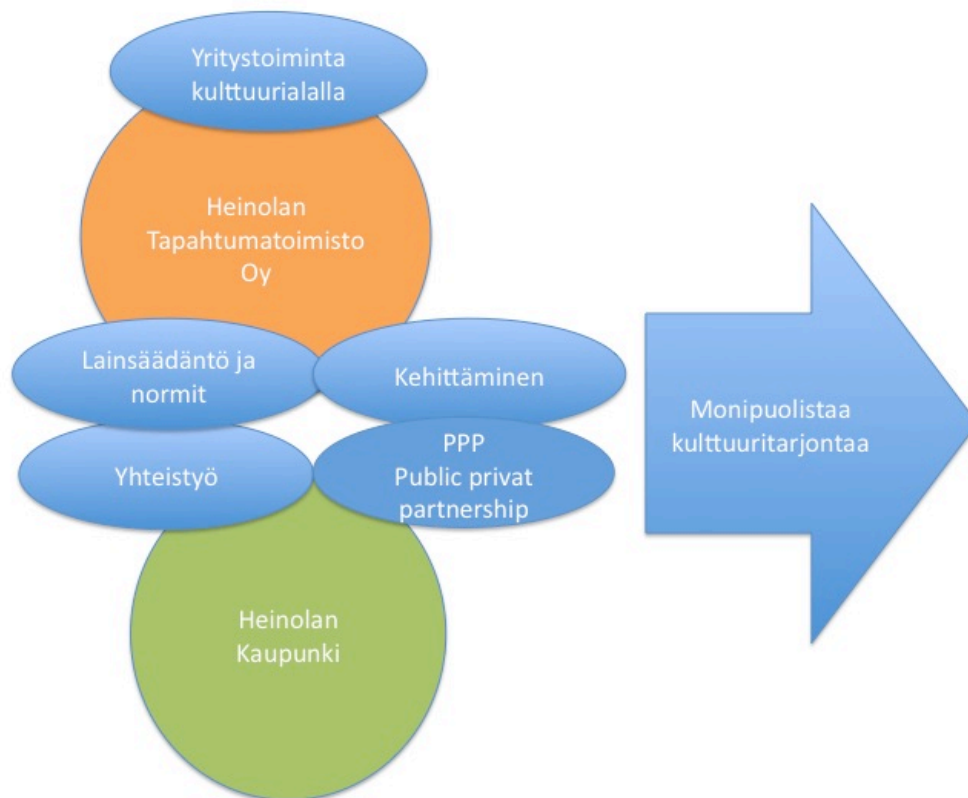
Mikä on tulevaisuudessa kunnallisten kulttuuritoimien rooli pienissä kaupungeissa, ja mitä kaikkea kunnan tai kaupungin kannattaa tehdä omana tuotantona? Voivatko yritykset ja yhdistykset tulevaisuudessa tuottaa osan kuntien kulttuuripalveluista? Näin osittain kunnissa jo toimitaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on vastata tutkimuskysymykseen: Mahdollistaako yrityksen ja kunnan yhteistyö monipuolisemman kulttuuritarjonnan? Samalla on tarkoitus kehittää työn tilaajan Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n toimintaa. Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n tavoitteena tälle opinnäytetyölle on kehittää omaa toimintaansa ja saada aikaan lisää liikevaihtoa sekä työllistää yrityksen osakkaita että mahdollisesti tulevaisuudessa myös muita henkilöitä. Heinolan Tapahtumatoimisto Oy näkee tarpeelliseksi kehittää omaa toimintaan sekä yhteistyössä Heinolan kaupungin kanssa, että myös itsenäisesti.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Näkökulma

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan yrityksen, Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n ja kunnan, Heinolan kaupungin yhteistyötä, seuraavista näkökulmista. Normit ja lainsäädäntö, yritystoiminta kulttuurialalla, kehittäminen sekä PPP-toimintamalli (Kuvio 1).



Kuvio 1. Näkökulma ja tavoite.

PPP (Public-Privat-Partnership)-kumppanuusmalleja on Kankaan mukaan jo vuosia sovellettu kuntien kulttuurisektoreilla. PPP-kumppanuus on yksityisen ja julkisen toimijan sopimukseen perustuvaa kumppanuutta. Erityisesti erilaisissa infrastruktuurin rakentamishankkeissa, joissa voidaan hyödyntää yrityksen osaamista ja pääomia, on tällainen toiminta erittäin hyödyllistä jo kuntataloudenkin kannalta. Luovan alan toimijat

ovat vahvasti kehittäneet kulttuurin erialoille erilaisia uusia kumppanuussopimuksia. (Kangas, 2015. 21)

Normaalissa yritystoiminnassa toimittaessa toisten yritysten tai yksittäisten kuluttajien kanssa hinnoittelua ja tarjousten tekoa säätelevät kahdenkeskiset sopimukset, joiden sisältöä ei tarvitse avata muille. Tarjottaessa kunnalle palveluita törmätään välittömästi julkisista hankinnoista annettuun lainsäädäntöön. Hankintalainsäädännön tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä ja turvata yritysten ja muiden yhteisöjen mahdollisuudet tasapuolisesti tarjota tavaroita ja palveluita. Hankkijan on velvollisuus pyrkiä järjestämään hankintansa siten että ne voidaan järjestää mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti. Hankinnat tulisi toteuttaa tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. Usein hankinnoissa ei varsinaisesti voi rajoittaa yrityksen kokoa vaan pienet ja keskisuuret yritykset sekä muut yhteisöt pääsevät tasapuolisesti tarjoamaan. Hallinnollisten tehtävien vähentämiseksi voidaan käyttää puitejärjestelyjä, mikä vähentää hankkijan hallinnollista työtä. Merkittävää on että nämä julkiset hankinnat ovat siis myös julkisia etenkin hinnan osalta. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 2016/1397, 2§)

Kulttuurialalla lisäksi voi tulla kyseeseen suoramarkkinointi. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista mahdollistaa 40§:n mukainen ainutkertaisen taideteoksen tai taiteellisen esityksen luominen tai hankkiminen. Kulttuurialalla tämä lainkohta täyttyy varsin usein, jolloin kyseeseen voi tulla suoramarkkinointi.

Kulttuuriala ei perinteisesti ole toiminut kovinkaan yritysvetoisesti, julkinen puoli on tukenut vahvasti kulttuuritoimintaa ja tarvetta näin ollen yritystoiminnalle ei ole ollut. Julkisen puolen määrärahojen leikkaukset ovat kuitenkin vaikuttaneet myös kulttuurialaan. Yritystoiminta kulttuurialalla jakaa paljon mielipiteitä. Vahvasti julkiseen tukeen nojaavat toimijatahot ovat huolissaan yritystoiminnan jalkautumisesta kulttuurikentälle. Kuten #KulttuuriVOS Teesit ja rahoitukset periaatteet –julkaisussa todetaan on nykyinen järjestelmä palvellut hyvin Suomea tähän asti, mutta toiveita paremmastakin on esitetty. (2017,1.) Toisaalta julkaisun Teesi 4 tuo taas esille tarpeen ravistella tuotantomalleja ja täällä näe paikan myös kulttuurialan yritystoiminnalle. (2017, 18.) VOS eli valtionosuusjärjestelmää en lähde tässä opinnäytetyössä tämän syvällisemmin tarkastelemaan. Valtionosuusjärjestelmä on syntynyt 1990-luvun alussa korvaamaan harkinnanvaraisen myönnetyn rahoituksen jolla rahoitetaan museoiden, teattereiden ja orkestereiden toimintaa. (2017, 7.) Seuraan toki #KulttuuriVOS kehitystä suurella mielenkiinnolla. Itse

olen toiminut kulttuurialalla yrittäjänä jo yli kahdenkymmenen vuoden ajan ja näen yrittäjyyden mahdollistaneen minulle monipuolisen toiminnan alalla.

Luovat alat Suomen talouden ja työllisyyden vahvistajina -työryhmän raportista on luetavissa erityinen haaste työryhmän esityksen 6 kohdalta: Luovien alojen ammattilaisten ja taiteilijoiden sosiaaliturvan kehittämiseksi , tähän kohtaan sosiaali- ja terveysministeriön virkamies jätti eriävän mielipiteen. (Työryhmä 2017, 45.)

Omassa toiminnassani olen havainnut, että työntekijän asema on kulttuurialan työntekijöille liian raskas. Toisaalta osa työn suorittajista ei halua ryhtyä yrittäjiksi, koska näin toimiessaan he menettävät osan sosiaalietuuksistaan. Kulttuurialalla on tarjolla erittäin paljon pätkätoita ja tämä taas aiheuttaa ongelmia työntekijöille. Moni saattaa jättää vastaanottamatta työtehtäviä, koska he kokevat menettävänsä etuisuuksia tai heidän mielestään on liian raskasta selvittää, miten omat etuisuudet säilyisivät tai eivät merkittävästi heikkenisi.

Kehittämisen kautta voidaan päästä täysin uusiin toimintamalleihin yrityksen ja kunnan välillä. Näiden kautta voidaan päästä myös kulttuurialalla uusiin toimintatapoihin. Kokemukseni mukaan kunta on melko jäykkä toimija uusien toimintamallien osalta ja uuden kehittämiseen ja kokeiluihin kunnat eivät kovin helposti lähde, muuta kuin pakosta. Toki tähänkin on poikkeuksia. Jari Stenvall kertoo hienosti Kokeilut rubikinkuutiona? -julkaisun esipuheessaan:

Tulevaisuuden kunta on avoin, uudistuva sekä kuntalaisten hyvinvointia ja elinkeinoelämää palveleva verkosto-organisaatio, joka toimii sekä pitkäjänteisesti että ketterästi. Toimintaympäristö muuttuu yhä kompleksisemmäksi, mikä edellyttää nopeaa reagointia ja jatkuvaa uudistumista. Näin pystymme menestymään ja vastaamaan kuntalaisten tarpeisiin. (Stenvall 2017, 3.)

Kunnilta edellytetään tulevaisuudessa myös reagointia ja uudistumiskykyä. Erityisesti parin vuoden sisällä tulevat SoTe- ratkaisut tulevat myllertämään kuntakenttää vahvasti ja toimintojen uudelleen organisointi tulee ajankohtaiseksi. Kulttuurituotannoissa, kulttuuripalveluiden järjestämisessä ja tarjoamisessa, tämä tarjoaa kunnille monenlaisia uudenlaisia mahdollisuuksia ja osaltaan, jopa pakottaa kehittämään sekä kokeilemaan uudenlaisia toimintatapoja. Tämä korostuu erityisesti pienillä paikkakunnilla, joilla on sekä niukat henkilöstö- että taloudelliset resurssit toimintaan.

2.2 Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n esittely

Heinolan Tapahtumatoimisto Oy on perustettu vuonna 2015. Yrityksen ovat perustaneet neljä paikallista aktiivista kulttuurialan toimijaa Ossi Arvela YTM, Antti Knuutila Kulttuurituottaja AMK, Tuomas Pärssinen Restonomi ja Henri Saari Muotoilija AMK. Yhteistä historiaa perustajilla on kulttuuritoiminnasta jo lähes kahdenkymmenen vuoden ajalta. Kaikki ovat aloittaneet Heinolan kulttuuritoimen palveluksessa kesätöissä tapahtumajärjestelytehtävissä. Toiminta on ollut monipuolista kattaen koko Heinolan kulttuurikentän esimerkiksi Heinolan kesäteatterin, Jyrää konsertit, klassisen musiikin konsertit sekä lukuisan joukon muita tapahtumia. Lisäksi he ovat toimineet monipuolisesti myös kulttuurijärjestöjen toiminnassa Heinolassa sekä ympäri maata kulttuuritapahtumissa.

Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n perustettiin tarpeesta saada toimiva taustaorganisaatio tapahtumille. Kesälle 2015 oli tulossa tapahtumia, mutta järjestävä tahoa tapahtumille ei löytynyt olemassa olevista organisaatioista. Näin ollen yrityksen perustaminen osoittautui luontevaksi vaihtoehdoksi organisoida järjestely virallisen tahon alle. Heinolan Tapahtumatoimisto Oy on perustettu työkaluksi, jonka avulla voidaan toteuttaa erilaisia kulttuuritapahtumia Heinolassa laaja-alaisesti. Strategisesti Heinolan Tapahtumatoimisto Oy tavoittelee Kaupungin elinvoimaisuuden säilymistä sekä pyrkii ylläpitämään monipuolista kulttuurikenttää omalla toiminnallaan.

Vaihtoehtona olisi ollut myös perustaa yhdistys, mutta hyvin varhaisessa vaiheessa todettiin, että perustettaessa yritys viestittää selkeästi ulospäin tehtävän toiminnan olevan sellaista, jolla on tarkoitus tuottaa voittoa. Yhdistystoiminnan haasteena on myös vaikeus saada ihmisiä mukaan toimintaan. Aikaisempia kulttuurituotannon YAMK opinnäytetöitä tarkastellessa tämä käy hyvin selväksi ja tämän on tullut selväksi myös omien kokemusten perusteella aikaisemmassa toiminnassa. Esimerkiksi Kirsi Bongwirnson toteaa opinnäytetyössään, jossa selvitetään suomessa toimivien Viro-yhdistysten verkostoitumisen mahdollisuuksia seuraavasti:

Kuten olen havainnut monien muidenkin järjestöjen kohdalla, niin Suomen Viro-yhdistysten liitonkin yllä leijuu monia uhkakuvia: väki vanhenee, entiset aktiivit eivät jaksa enää toimia, uusia (nuoria) jäseniä on haastavaa saada mukaan, erilaiset sosiaalisen median ryhmät valtaavat tilaa perinteisiltä järjestöiltä. Samoin mielestäni koko perinteinen, suomalainen yhdistysmaailma on murroksessa, kun jäsenyyteen perustuva yhdistyk-

seen kuuluminen ei ole enää "se juttu", vaan ihmiset haluavat toimia jossain tietyssä projektissa, ei tietyssä yhdistyksessä. (Bongwirnso 2017,1.)

Tässä on myös toinen Kirsi Bongwirnson tärkeä havainto, on havaittu Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n toiminnassa, ihmiset haluavat olla mukana erilaisissa projekteissa, riippumatta taustalla toimivasta organisaatiosta. Yritystoimintaa käynnistettäessä vapaaehtoisten mukaan saaminen toimintaan epäilytti. Karsiiko yritystoiminta vapaaehtoiset pois toiminnasta? Tämä pelko on osoittautunut vääräksi, ihmisillä on suuri tarve osallistua toimintaan, jonka he kokevat itselleen omaksi.

Yritysmuotoisuus mahdollistaa myös helpon kieltäytymisen erilaisista ei niin mielenkiintoisista tai kannattavista projekteista, yrityksen tarkoitus on tuottaa toiminnallaan voittoa. Toiminnassaan Heinolan Tapahtumatoimisto Oy toteuttaa myös väljästi yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallia. Yhteiskunnalliset yritykset (social enterprise) ratkovat liiketoiminnallaan yhteiskunnallisia tai ympäristöongelmia. Ne käyttävät suurimman osan voitostaan yhteiskunnallisen tavoitteensa edistämiseen. Yritysten toiminta on kannattavaa, mutta arvopohjaista ja siksi ne eivät ensisijaisesti tavoittele voittoa omistajilleen. Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n yhteiskunnallinen tavoite on pitää Heinolan kulttuuritarjonta vireänä ja monipuolisena, ympäri vuoden.

(www.suomalainentyo.fi)

Kolmen ensimmäisen toimintavuoden aikana Heinolan Tapahtumatoimisto on järjestänyt kolme isoa konserttia, kymmenkunta klassisen musiikin konserttia, useita populaarimusiikin konserttia, kahdet koiravaljakkokisat, useita koululais- ja lastentapahtumia sekä useita tempauksia erilaisten ajankohtaisten asioiden tiimoilta. Tapahtumia on järjestetty kokonaan omina tuotantoina, yhteistuotantoina kaupungin kanssa, yhteistyössä yhdistysten, yksittäisten taiteilijoiden ja muiden tapahtumajärjestäjien kanssa.

2.3 Heinolan kaupunki

Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n toimintaympäristönä on pääasiassa Heinolan kaupunki, toki toimimme myös muualla. Heinolan on 20000 asukkaan kaupunki Päijät-Hämeessä, 30 kilometriä Lahdesta koilliseen. Heinola on teollisuuskaupunki, jota on runnellut useat tehtaiden, Reumasairaalan ja Opetusalan Koulutuskeskuksen (OPEKO) alasajot. Työpaikkoja on menetetty runsaasti. Heinola sijaitsee kauniilla paikalla vesistöjen äärellä ja kaupungissa on paljon kulttuurihistoriaa sekä perinteisiä tapahtumia.

Väkiluku on laskenut vuoden 1990 22255 asukkaasta, vuoden 2016 lopun 19372 asukkaaseen. Väestön keski-ikä on korkea, lähivuosina alle 18-vuotiaiden ja 75-vuotta täytäneiden heinolalaisten määrä kääntyy yli 75-vuotiaiden hyväksi. Tällä hetkellä Heinolassa ei ole enää merkittävää toisen asteen koulutusta, johon hakeudutaan muualta Suomesta. Ammattikorkeakoulun sivutoimipisteet on lopetettu ja eläkeläisten suhteellinen määrä kasvaa runsaasti. Kulttuuritarjonnassa tämä heijastuu siten, että eläkeläisille on paljon tarjontaa, sekä myös lapsille kohtuullisesti, keski-ikäisillekin jonkin verran, mutta nuoret ja nuoret aikuiset ovat ehkä vähän kevyen tarjonnan parissa.

Heinolassa toimii aktiivinen kulttuuritoimi. Heinolan kulttuuritoimen erikoisuutena on kesäteatteritoiminta. Heinolan kulttuuritoimi on pyörittänyt tätä korkeatasoista kesäteatteritoimintaa vuodesta 2001 lähtien kesällä, parin kuukauden ajan. Kesäteatterissa käy joka kesä noin 25000 katsojaa. Tämä on erittäin hyvää toimintaa Heinolan kesäajan matkailulle, mutta aiheuttaa samalla paljon kritiikkiä muun kulttuuritarjonnan kaventumisesta. Toisaalta hyvin tuottoisa kesäteatteri antaa lisää resursseja toteuttaa kulttuuritarjontaa Heinolaan.

Heinolan kulttuuritoimi määrittää seuraavalla tavalla oman tehtävänsä: Heinolassa kulttuuripalveluiden tehtävänä on tukea kuntalaisten taiteen harjoittamista ja harrastamista 3. sektorin kanssa tehtävällä yhteistyöllä ja avustuksilla. Lisäksi kulttuuripalvelut tuottaa ympäri vuoden taiteellisesti ja tuotannollisesti korkeatasoisia yleisötapahtumia. Kulttuuripalvelut vuokraavat WPK-taloa ja kesäteatteria erilaisiin juhliin ja tapahtumatuotantoihin. Heinolan kulttuuritoimi järjestää itse tai avustaa yli 70 tapahtumaa vuodessa (Heinolan kaupunki 2017, 48.)

Heinolan kaupungin kulttuurimäärärahat ovat laskussa (Taulukko 1).

Taulukko 1. Kulttuurimääräraha vertailu (Hyvinvointijohtajan ilmoitus 21.9.2017)

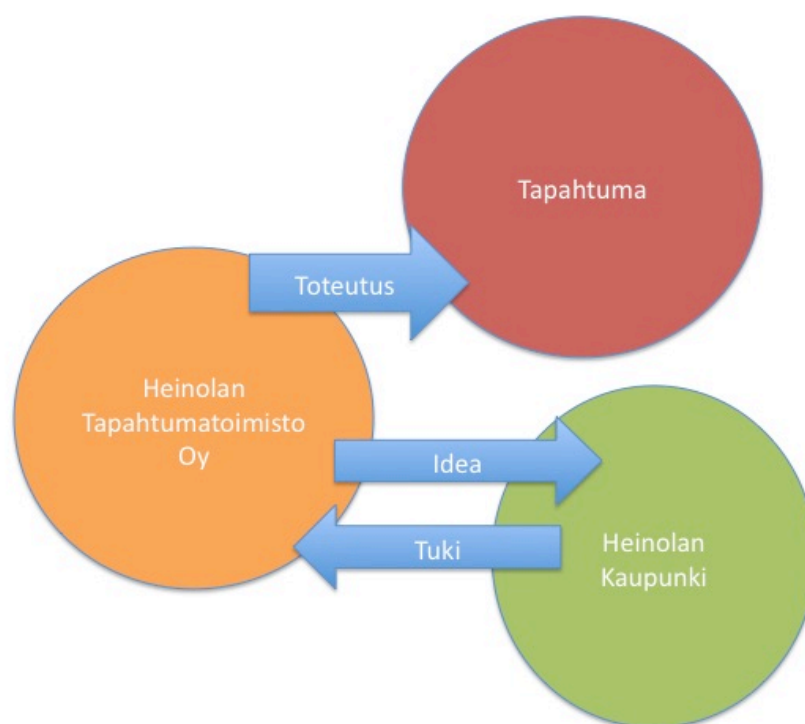
Talous	Tilinpäätös 2015	Tilinpäätös 2016	Talousarvio 2017
Kustannukset € / asukas	40,10	40,90	38,20
Asukasluku	19575	19350	19213

Heinolan kaupungin on pystyttävä miettimään vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa kulttuuripalveluiden tarjontaa Heinolassa. Tästä tilastosta on huomioitava se tosiseikka, että

kyseessä on kustannukset per asukas ja asukasluku on koko ajan ollut laskeva Heinolassa eli käytössä oleva kokonaissumma pienenee jopa enemmän.

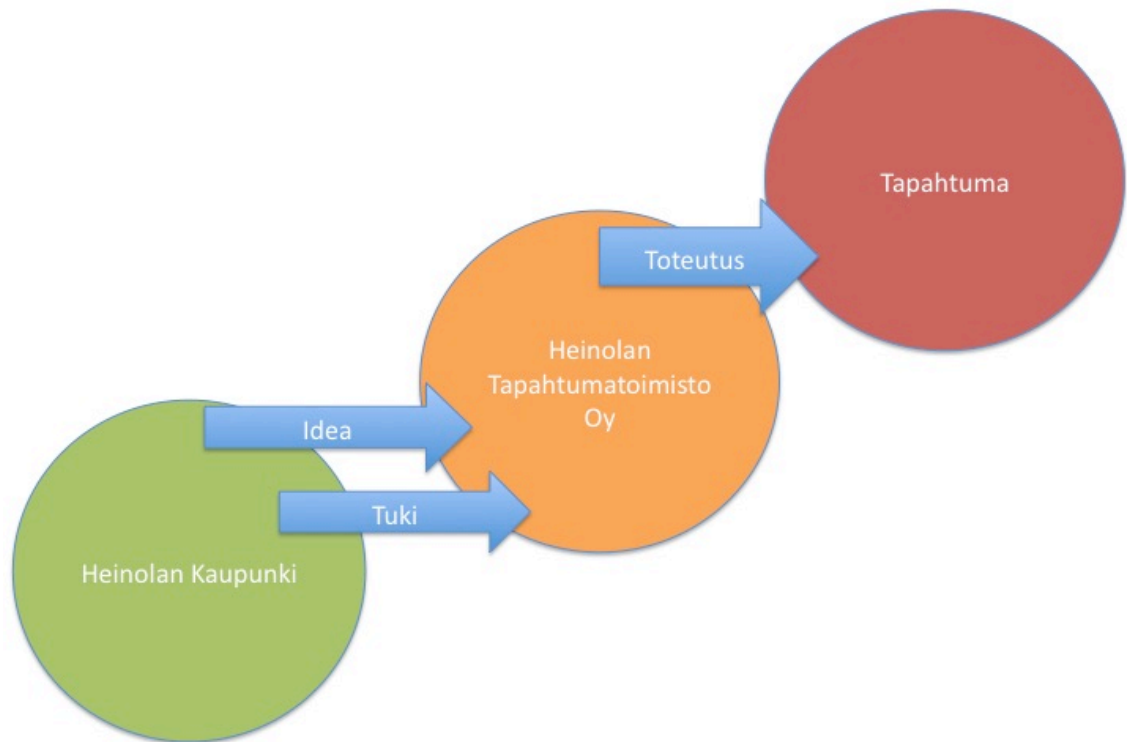
2.4 Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n ja Heinolan kaupungin yhteistyö

Heinolan Tapahtumatoimisto Oy on käytännössä alusta alkaen tehnyt osan tapahtumistaan vahvassa yhteistyössä Heinolan kaupungin kanssa. Kulttuuritoimen lisäksi yhteistyötä on ollut Heinolan kaupungin sivistys-, nuoris- että liikuntatoimien kanssa.



Kuvio 2. Yhteistyömalli 1. Lähtee toimijan aloitteesta kaupungille.

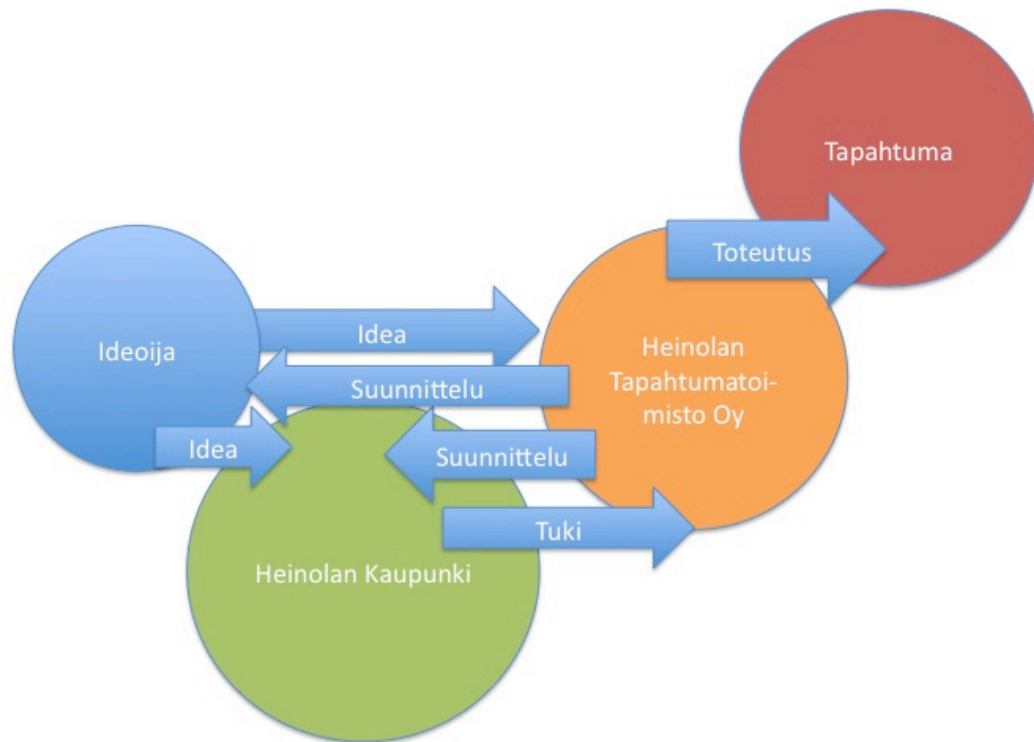
Perinteisin yhteistyötapa on varmasti ollut tilanne, jossa kaupungilta on pyydetty rahaa, tiloja käyttöön tai jotain muuta konkreettista apua, mikä on ollut edellytys esimerkiksi jonkin tapahtuman toteutumiselle (Kuvio 2). Toisaalta voidaan myös pohtia onko edellä esitetty tapa yhteistyömalli vai vain tapa saada kaupunki maksamaan osan kuluista? Tähän toimintamalliin liittyy paljon epämääräisyyttä, tällä tavalla järjestetyt tapahtumat ole kovinkaan elinvoimaisia.



Kuvio 3. Yhteistyömalli 2. Toiminta lähtee kaupungin aloitteesta.

Tilanne voi mennä myös toisin päin. Heinolan kaupunki lähestyy Heinolan Tapahtumatoimistoa tapahtuman järjestämiseksi (Kuvio 3). Tämänkaltaisen toimintamalli on toteutunut meillä yhdessä sivistystoimen kanssa. Koululaisille järjestettävä Let's be active -tapahtuma, jonka järjestelyille ei opettajien tai muiden sivistystoimen työntekijöiden aika ja substanssi riitä. Eikä esimerkiksi kaupungin palveluksessa ole henkilöstöä, joka pystyisi tällaisen tilaisuuden järjestämään. Tapahtuma on siis maailman laajuinen koululaisten liikuntatapahtuma, jota muutamat paikkakunnat suomessa ovat järjestäneet, Heinola pienimpänä kaupunkina Suomessa. Tapahtuman toi Heinolaan Jyrängön koulun rehtori Kimmo Nykänen. Jyrängön koulu on Liikkuva Koulu. Rehtori halusi järjestää koululaisille toritapahtuman, jossa paikalliset liikuntayhdistykset pääsevät esittelemään toimintaansa koululaisille toiminnallisten tehtävapisteen muodossa.

Heinolan Tapahtumatoimisto Oy pyydettiin jo suunnitteluvaiheessa mukaan tekemään suunnitelmaa toimintapisteen asemoinnista tapahtumapaikalle, yhteistyössä hoitamaan lupaprosessia sekä hoitamaan kokonaisvaltaisesti järjestelyjä tapahtumapäivänä. Tapahtuma onnistui hyvin ja jatkoa tapahtumalle on luvassa, se on järjestetty yhteistyössä nyt jo kaksi kertaa.



Kuvio 4. Idea lähtee ulkopuolisen toimijan aloitteesta.

Kolmas toimintatapa yhteistyöstä Heinolan kaupungin kanssa on tilanne, jossa aloite tulee ulkopuoliselta ideoijalta. Idea voi olla välitetty sekä Heinolan kaupungille, että Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:lle ideoijan toimesta. Tapahtuman suunnittelu tehdään yhdessä ideoijan ja kaupungin edustajan kanssa. Toteutuksen hoitaa Heinolan Tapahtumatoimisto yhteistyössä kaupungin kanssa (Kuvio 4). Esimerkkinä tästä on LemppariSprint -koiravaljakkotapahtuma. Aloite LemppariSprint -koiravaljakkotapahtumaan tuli paikallisilta koiravaljakkoharrastajilta. He lähestyivät Heinolan Tapahtumatoimiston henkilöstöä, koska tiesivät meidän olleen järjestämässä monenlaisia erilaisia tapahtumia sekä kulttuurin että liikunnan parissa. Kävimme heidän kanssaan läpi muutamassa suunnittelupalaverissa toimintaa ja teimme suunnitelman, jolla edetä. Haimme tukea Heinolan kaupungilta uuden tapahtuman käynnistämiseksi. Kaupungin elinvoimapäällikkö näki tapahtumassa potentiaalia ja yhteistyö tapahtuman osalta käynnistyi kaupungin kanssa. Kaupungin elinvoimapäällikkö näki tässä mahdollisuuden aloittaa uudenlaisen talveen liittyvä tapahtuman, joka voisi tuoda kaupunkiin kilpailijoita, heidän huoltojoukkoja ja jopa yleisöä. Kaupunki lähti selkeän taloudellisen tuen lisäksi tukemaan tapahtuman markkinointia ja he antoivat kilpailualueen latuverkon kilpailun käyttöön

kilpailuviikonlopun ajaksi, lisäksi he hoitivat latupohjat ennen ja jälkeen kilpailun edellyttämään kuntoon. Lisäksi hankimme rahoitusta ja yhteistyökumppaneita paikallisista yrityksistä. Tapahtuma onnistuivat hyvin ja saimme aivan uudenlaiseen tapahtumaan huomattavan määrän osallistujia ja sadoittain yleisöä paikalle. Kolmannessa mallissa toimimme siis tapahtumatuottajana kolmannelle taholle, jolla ei ole riittävää osaamista. Toiminta tapahtui silti edelleen vahvassa vuorovaikutuksessa Heinolan kaupungin kanssa.

2.5 Yhteenveto

Edellä olen kuvannut erilaisia yhteistyömalleja yrityksen ja kunnan yhteistyöstä. Toimintaympäristönä kaupunki on hyvin kompleksinen ja uusien toimintamallien tuominen tähän ympäristöön on erittäin haasteellista ja hidasta. Toisaalta taas kaupunkiympäristö on meille hyvin tuttu ja se taas edesauttaa muutosten ja kokeiluiden toteuttamista. Näiden mallien innoittamana lähdän tässä opinnäytetyössä selvittämään vastausta tutkimuskysymykseksi: Mahdollistaako yrityksen ja kunnan yhteistyö monipuolisemman kulttuuritarjonnan?

3 Menetelmät ja aineisto

Tämän opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus, tapauksena on yrityksen ja kunnan välinen toiminta. Tapaustutkimuksen tehtävänä tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita. Tapaustutkimuksen kohde voi siis olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus tuottaa siis tietoa sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimusta luonnehtii siis pyrkimys tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. (Ojasalo 2015, 52.)

Tapaustutkimuksessa aineistoa kerätään haastatteluilla ja tutkimalla muita aloja. Lisäksi järjestettiin yhteinen ideointityöpaja Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n ja Heinolan kulttuuritoimen henkilöstön kanssa.

3.1 Benchmarking

Kuntien hankinnat yrityksiltä ovat lisääntyneet viime vuosina. Sosiaali- ja terveysalalla sekä tekniikan alalla kunnat käyttävät yritysten tarjoamia palveluita merkittävässä määrin. Miten näitä voi rinnastaa kulttuuripuolelle?

Benchmarking on menetelmä, jonka perustana on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja menestyvät. Vertailukohteena voivat olla esimerkiksi toisten toimialojen organisaatiot. Useimmiten benchmarkingissa tutkitaan menestyvää tai menestyviä organisaatioita, pyritään oppimaan niiden menestyksen syitä ja ottamaan käyttöön muualla hyväksi havaittuja tapoja toimia. (Ojasalo 2015, 186.)

Kuntien hankinnat yrityksiltä toteutetaan kilpailutusmenettelyn kautta jota säätelee Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista.

Kuntaliiton kautta törmäsin Sanna Huovisen kirjoittamaan Pienyrytykset kuntapalveluiden tuottajina –hankkeen loppuraporttiin. Loppuraportti on vuodelta 2010, vaikka tuosta on aikaa kulunut näen tämän kuitenkin vielä hyvin ajankohtaisena tarkastelukohteena. Hanke lähtee kuntien kasvaneista hankinnoista yrityksiltä viime vuosina. Tämän kehityksen ennustetaan voimistuvan myös tulevaisuudessa. Hanke keskittyi harvaan asutuille alueille, muutamaa poikkeavaa pilotointi kohdetta lukuun ottamatta, joten tulokset eivät välttämättä näiltä osin ole vertailukelpoisia. Mutta erityisen kiinnostava pilotointi alue oli Järvenpää, jota pystyn ehkä vertaamaan hiukan Heinolaan toimintakenttänä. Järvenpäässä aloitustilaisuuteen osallistui lähes 140 henkilöä, joista sivistys- ja kulttuuritoimen työryhmässä 13 henkilöä. Valitettavasti raportissa ei käsitelty yksityiskohtaisemmin sivistys- ja kulttuuritoimen kenttää. (Huovinen, 2010)

3.2 Haastattelut

Heinolan kaupungilla tapahtui organisaatiomuutos 1.6.2017, joka pilkkoi aikaisemman kulttuurin kahdelle toimialueelle. Tämä aiheutti viivettä opinnäytetyöni aineiston keräämisessä. Alkuperäisessä suunnitelmassani oli tarkoitus keskittyä pelkästään sivistyksen toimialueeseen. Sivistyksen toimialueen alla toimi aikaisemmin koko kulttuuritoimi Heinolassa. Näin ollen alkuperäinen suunnitelmani oli haastatella Heinolassa Sivistystoimen johtajaa, kulttuurisihteeriä, museonjohtajaa sekä kirjastotoimenjohtajaa. Organisaatio muutoksesta johtuen muutin tätä suunnitelmaa.

Toimialajako muuttui kulttuurin osalta siten, että elinvoimalautakunnalle kuuluu kaupungin tapahtumatoiminta sekä kulttuuri, lukuunottamatta museo ja taiteenperusopetusta, nämä kuuluvat hyvinvointilautakunnalle. Toimialajaon muuttuessa entisen Sivistystoimenjohtajan Pirjo Hepo-ojan tehtävä muuttui Hyvinvointijohtajaksi ja Kulttuurisihteeri Saija Jäppisen esimieheksi vaihtui Elinvoimajohtaja Heikki Mäkilä.

Tämä organisaatiomuutos on aiheuttanut hiukan viivettä opinnäytetyössäni. Jouduin odottamaan organisaation uudelleen järjestelyitä, jotta saamme selvyyden kuinka organisaatio toimii muutosten jälkeen ja kuka johtaa mitäkin toimialuetta.

Muutoksista johtuen, jätin haastattelun ulkopuolelle museo- ja kirjastotoimen. Mahdollisesti olisi ollut mielenkiintoista ottaa mukaan nuorisotoimi, varhaiskasvatus ja perusopetus sekä liikuntapalvelut, mutta päädyin rajaavani nämä tutkimukseni ulkopuolelle. Suurin syy oli rajaukseen oli se että Heinolan Tapahtumatoimisto Oy on selkeästi keskittynyt tapahtumiin ja vaikka esimerkiksi kirjasto olisi ollut kiinnostava ympäristö toteuttaa tapahtumia, ei tapahtumien järjestämisen perusperiaatteet muutu kuitenkaan tapahtumapaikkaa vaihtamalla.

Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituna ja lopuksi haastattelut muuttuivat avoimiksi haastatteluiksi.

3.3 Ideointityöpaja

Kulttuuritoimeen sekä Heinolan Tapahtumatoimiston kesken pidettiin ideointityöpaja, alkuperäinen tarkoitus oli pitää ideointityöpaja kesäkuun alussa. Organisaationmuutos ja kesälomat siirsivät ideointityöpajan järjestämisen ajankohtaa. Ideointityöpaja järjestettiin vasta elokuussa. Ideointityöpajaan osallistui Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n henkilöstö kokonaisuudessaan ja Heinolan kulttuuritoimesta kulttuurisihteeri.

Ideointityöpaja kuuluu yhteisöllisiin ideointimenetelmiin, kun tarkoituksena on tuottaa uusia näkökulmia, uusia ideoita ja uusia ratkaisuja. Uuden keksimisen kannalta ryhmätyöskentely ja verkostoitumisella on tärkeä merkitys. On myös tärkeä tiedostaa, ettei innovaatioiden tuottamien ole suoraviivaista vaan aaltoileva ja kiertävä prosessi. On myös tärkeätä huomata että on syytä pitää ideointi ja niiden arviointi erillään. Arviointi helposti tyrehtyy ideoinnin. Tavanomaista on, että ensiksi esiin nousevat aina so-

vinnaiset ideat. Kun uusien ajatusten virta tyrehtyy, sovinnaiset ja tavanomaiset ratkaisut on yleensä loppuun kaluttu. Tyrehtymisen jälkeen tulevat ideat ovat todennäköisesti uusia. (Ojasalo 2015, 158)

Ideointityöpajan tarkoituksena on löytää uusia tapahtumia ja palveluita Heinolaan, jopa epäsovinnaisia ideoita. Näiden uusien ideoiden pohjalta voimme lähteä pohtimaan yhteistyö mahdollisuuksia Heinolan kaupungin kulttuuritoimen ja Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n välille. Uusia ideoita tarvitaan, jottei juututa liikaa vanhoihin vakiintuneisiin toimintatapoihin. Uudet ideat mahdollistavat uudenlaisen tekemisen toimintatavan, kun ei ole vanhoja malleja taakkana.

Ideointityöpajan aluksi kävimme läpi havaintoja, joita oli tehty haastatteluissa. Lisäksi toin vahvasti esiin, että uuden ideointi ja luovuus vaatii avointa ja positiivista ilmapiiriä. Kuten Kehittämistyön menetelmät kirjassa todetaan: ”Tavanomaisessa toiminnassa esitetyn idean ansioita pidetään ikään kuin itsestään selvinä ja päähuomio kiinnitetään yleensä puutteiden esiin ottamiseen. Tällainen lähtökohta on monella tapaa haitallinen luovalle ilmapiirille ja ideoinnille.” (Ojasalo 2015, 159.)

Ideointityöpajan menetelmänä käytetään 8x8-menetelmää. 8x8-menetelmässä ongelma kirjoitetaan A4-paperille. Paperin ympärille sijoitetaan kahdeksan tyhjää paperia ja niille kirjoitetaan jokin ongelmasta mieleen tuleva näkökulma. Saadut kahdeksan näkökulmaa siirretään uusiksi aloituspisteiksi ja kustakin niistä tuotetaan vuorostaan kahdeksan ideaa. (Ojasalo 2015, 163.) 8x8-menetelmän avulla etsimme kiinnostavia tekemisen kohteita Heinolasta. 8x8-menetelmän toisella kierroksella on tarkoitus miettiä näihin paikkoihin tekemistä ja palveluita

4 Analyysi

Tarkastellessani haastatteluaineistoa ja kirjallisuutta tutkimuskysymykseni kautta: Mahdollistaako yrityksen ja kunnan yhteistyö monipuolisemman kulttuuritarjonnan? Se osittain toteutuu. Mikään yksinkertainen ja automaattisesti toteutuva toiminto se kunnalle ei kuitenkaan ole, kun yritys tuottaa kulttuuripalveluita.

Haastattelin siis Heinolan kaupunki organisaation kahta johtavaa virkamiestä hyvinvointijohtaja Pirjo Hepo-Ojaa ja elinvoimajohtaja Heikki Mäkilää sekä kulttuurisihteeri Saija Jäppistä. Eri tulosalueiden ero näkyy heti haastattelun ensimmäisissä kysymyk-

sissä, mutta toisaalta uusi toimialajako hyvinvoinnin ja elinvoiman kesken tuo kulttuurin mielenkiintoisesti molemmille näille osa-alueille.

Hyvinvointipalveluiden toimiala vastaa kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden, opetus- ja koulutuspalveluiden, nuoriso-, kirjasto-, ja liikuntapalveluiden sekä museotoiminnan järjestämisestä. Hyvinvointipalveluiden toimialalle siis kuuluu kokonaisvaltaisesti kaupunkilaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä vastaaminen sekä maahanmuuttajien kotouttamisesta ja heille järjestettävien palveluiden yhteensovittaminen. Toimiala vastaa myös ennaltaehkäisevän päihdetyön tehtävistä. Hyvinvointipalveluiden kokonaistavoitteena on asukkaiden hyvinvointi ja kaupungin elinvoimaisuuden kehittyminen. Toimiala rakentuu varhaiskasvatuksen, opetuksen ja koulutuksen- ja virikkeellisen elämän palvelualueista sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen palvelualueesta. Luottamusmiesshallinnosta vastaa hyvinvointilautakunta ja sen liikuntajaosto. Ajatukset ja tarpeet kulttuuripalveluista keskittyvät siis hyvin pitkälle asukkaiden hyvinvointiin, kuten nimikin jo kertoo (Heinolan kaupunki 2017, 52).

Heinolan Elinvoimapalvelut kuvaavat omaan tehtäväänsä seuraavasti: Elinvoimatoimialan tehtävänä on Heinolan elinvoiman kehittäminen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Elinvoimaisuuden keskeisiä lähteitä ovat kolme segmenttiä: Yritystentoiminta, investoinnit, työpaikat, palveluiden ostot, kasvu ja kannattavuus; asukkaiden itsensä palveluiden ostot ja heidän tuottamansa laaja-alainen sisältö niin liikunnan, kulttuurin, yhdistystoiminnan ja muiden aktiviteettien muodossa, sekä matkailijoiden ja vapaa-ajan asukkaiden taloudellinen, sosiaalinen ja muu monipuolinen vaikutus. Jokaisen segmentin positiivinen kehitys kasvattaa kaupungin elinvoimaa (Heinolan kaupunki 2017, 43).

Haastatteluissa ilmeni, että elinvoimatoimialan tarpeet kulttuuripalveluiden ostoissa ovat vahvasti sidonnaisia mahdollisiin matkailija virtoihin ja ylipäättään yrityksille tuleviin tulovirtoihin, tämä on tietysti ihan luonnollista. Kulttuuripalveluille tietenkin on tärkeää palveluiden kulttuurillinen arvo. Näin ollen kulttuuripalveluiden myynti, eri osille kaupunki organisaatiota on erilaista, koska lähestyminen aiheeseen on jokaisella toimialalla erilainen.

Hyvinvointipuoli toi haastattelussa esiin tärkeänä löytää tulevaisuudessa toteuttajia niille projekteille, jotka tapahtuvat kuntalaisrajoapinnassa. Erityisesti tämä oli tullut ilmi kaupunginosaprojektien yhteydessä, tarvetta löytää tekijöitä, jotka pienellä alkupanostuksella pystyvät lähtemään toteuttamaan projekteja. Tapahtumia jotka tapahtuvat kun-

talaisten kotien läheisyydessä ja joihin heillä on erittäin matalakynnys osallistua koko perheen voimin. Näiden matalankynnyksen tapahtumien toteuttamisessa nähtiin valtava tarve. Itse asiassa nämä matalan kynnyksen tapahtumat on kirjattu mukaan jopa Heinolan kaupungin hyvinvointiohjelmaan. Heinolan kaupungin hyvinvointiohjelmaan on kirjattu, että jokainen asukas löytää Heinolasta ympäri vuoden mahdollisuuksia virkistäytymiseen, harrastamiseen ja uuden oppimiseen. Heinolassa on helppo osallistua. On selvää ettei näitä tavoitteita saada toteutettua pelkillä kaupungin omilla toimilla vaan tarvitaan mukaan toimintaan myös sekä yritysmaailmaa, että kolmas sektoria tuottamaan näitä palveluita. Kunta toki voi olla osa rahoittamassa näitä toimintoja. Nämä edellä kuvatut kuntalaisiin kohdistetut palvelut ovat juuri niitä mitä yritykset voisivat tarjota ja järjestää helposti ja edullisesti kunnille. Erityisesti verkostomaisesti toimiva yritys pystyisi tarjoamaan tarkasti kohdennettua palvelua näihin tarpeisiin.

Elinvoimapuolella taas suurimmat tulevaisuuden tarpeet liittyvät kaupungin elinvoimaisuuden näkökulmaan. Jotta joku tulisi kaupunkiin, pitäisi olla kaikenlaista sisältöä, kulttuuria, urheilua, mahdollisuuksia kaupunkilaisille osallistua, toteaa Heinolan kaupungin elinvoimajohtaja Heikki Mäkilä.

Tällä hetkellä kaupungin ja yritysten väliset yhteistyökuviot liittyvät uusiin tapahtumiin. Kaupunki on tehnyt yhteistyösopimuksia erilaisten ulkopuolisten toimijoiden kanssa kokeilumielessä järjestettävistä tapahtumista. Tarkoituksena on ollut saada uusia tapahtumia sekä markkinointi näkyvyyttä. Järjestävä osapuoli on saanut hiukan rahaa ja näkyvyyttä kaupungin markkinointikanavissa. Suoranaista tuloa kaupunki näistä tapahtumista ei ole saanut, mutta kaupungin panos on useimmiten mahdollistanut tapahtumien järjestämisen. Osittain ideana on myös ollut tukea tapahtumien juurruttamista Heinolaan. Haastattelussa Elinvoimajohtaja Mäkilä tuo esille, että erityisen mielellään hän näkisi, jonkun suurtapahtuman tulemisen Heinolan keskustaan.

Kiinnostavaa olisi löytää keinot millä toimilla kaupunki voisi luoda ja mahdollistaa uusien suurtapahtumien saamisen Heinolaan. Voisiko kaupunki mahdollistaa sen jotenkin esimerkiksi luomalla sellaisen infran, että se olisi mahdollista? Tyyliin Hämeenlinnan Kantolan tapahtumapuisto? Mutta ei me sitä lähdetä kopioimaan, pohtii Mäkilä.

Toiminnan muutoksesta Mäkilä kertoo: Aikaisemmin meillä on ollut sellainen ilmapiiri, että kun jotain keksitään ja halutaan kaupunkiin, on se kaupungin järjestettävä, se on ehkä hiukan vanhakantainen ja mahdoton yhtälö. Siitä pitäisi pyrkiä eroon. Kaupungin pitäisi mahdollistaa helposti tapahtumien järjestäminen. Kaupungilla ei ole mitään sitä vastaan että yritykset tekevät tapahtumillaan voittoa, sehän on yritysten tehtävä, mutta

kaupunki ei ole se kuka maksaa voiton vaan kaupunki on se kuka mahdollistaa järjestämisen. Ei voida ajatella että kaupunki tai kaupunki organisaatio pystyisi tulevaisuudessa järjestämään näitä tai edes suurinta osaa enneminkin tyyliin suhteessa 20-80. Mutta täytyy sitten ottaa myös huomioon , että järjestäjä tahoja on monenlaisia 3. Sektoria, yrityksiä jopa yksityisiä henkilöitä. Yksityisillä henkilöillä ja yhdistyksillä on pienet resurssit ja toisaalta taas yrityksillä , jotka kehittävät toimintaa voi olla huomattavasti isommat, mutta kaikki näistä pystyvät tekemään näkyviä ja pysyviä tapahtumia Heinolaan. (Mäkilä, haastattelu 20.6.2017)

Kuntien roolin muutos on myös selkeästi havaittavissa sekä haastatteluista, että myös lähdemateriaalista. Kuten Pirjo Hepo-Oja toteaa tulevat rajat kuntapuolella hämärty-mään. Kunta tulee monessa asiassa tilaajan rooliin eli kunta ei ole enää itse tuottajan roolissa vaan siellä tulee tilaa yrityksille ja kolmannelle sektorille. Hyvinvointi puolelle on selkeästi tarvetta hyvinkin matalan kynnyksen tapahtumille erityisesti pop-up tyyppi-sille tapahtumille lähellä asukkaita. Tämä tarve on korostunut ja tullut ilmi kaupungin-osa projektien yhteydessä.

Tässä kohtaa näen olevan sen paikan missä on mahdollisuus tulevaisuuden kulttuurialan yrityksille. Näihin tarpeisiin he pystyvät tarjoamaan palveluitaan.

Kulttuurisihteeri Saija Jäppisen kertoi haastattelussa heidän ostavan paljon erilaisia toimintoja ulkopuolelta. Kulttuuritoimi on Heinolassa vahvasti järjestämiseen erikoistu-nut organisaatio ja se ostaa toteutuksiin hyvin paljon erilaisia asioita. Isoimpana on tekniset toteutukset erilaisiin tapahtumiin erityisesti kesäteatteriin sekä isompiin yleisö-tapahtumiin.

Kuntien hankinnat yrityksiltä Sosiaali- ja terveysalalla sekä tekniikan alalla ovat lisääntyneet viime vuosina, kunnat käyttävät yritysten tarjoamia palveluita merkittävässä mää-rin. Kuntien hankinnat yrityksiltä toteutetaan kilpailutusmenettelyn kautta, jota säätelee julkisista hankinnoista annettu lainsäädäntö. Sosiaali- ja terveysalalla palveluita tarjoaa useampikin erittäin iso toimija. Tämä johtuu luonnollisestikin siitä, että kuntien budje-teissa Sosiaali- ja terveystoimi näyttelee erittäin suurta roolia, esimerkiksi Heinolassa yli 60% budjetista. Mutta sosiaali- ja terveystoimella on myös pieniä toimijoita ja heidän toimintaansa on tarkasteltu esimerkiksi Pienyritykset kuntapalveluiden tuottajina- PPP-toimintamalli maaseudun yritystoiminnan edistäjänä -Projektissa. Tämän projektin tar-koituksena oli kehittää pienten ja keskisuurten yritysten edellytyksiä osallistua kuntien järjestämisvastuulla olevien tuotteiden ja palveluiden tuottamista. PPP- lyhenteellä tar-koitetaan julkisen ja yksityisen toimijan välistä yhteistyötä ja kumppanuusajattelua

(public private partnership). Kulttuurialan palvelut eroavat kuitenkin merkittävästi sosiaali- ja terveysalan palveluista, joten niiden vertailu on haasteellista. Erityisesti sosiaali- ja terveysalan palveluiden osalta jotka ovat kunnan järjestämisvastuulla.

Kunnat tarvitsevat vaihtoehtoisia tapoja palveluiden tuottamiseen ja yritykset puolestaan uusia mahdollisuuksia tarjota tuotteitaan ja palveluitaan. Palveluyritysten muodostuminen maaseudulla pelkästään yksityisen kysynnän varaan ei ole usein mahdollista. Kunta-asiakkaalle tuotetut palvelut luovat yrityksille kysyntäperustan, jonka pohjalta samoja palveluita voidaan tarjota myös muille asiakkaille. (Huovinen 2010. 8)

Tämä edellä kerrottu hanke kertoo kuitenkin sen positiivisen viestin, että myös pienet toimijat voivat pärjätä kilpailussa suuria toimijoita vastaan etenekin pienemmillä paikkakunnilla, sekä tehtävissä jotka perustuvat ihmisten itsensä suorittamaan työhön.

Kulttuurialalla liikkuu kuitenkin erittäin paljon pienemmät rahat kuin sosiaali- ja terveyspuolenpalveluissa. On hyvin epätodennäköistä, että kulttuurialalle muodostuisi hyvin isoja toimijoita, jotka valtaisivat valtakunnallisesti ison osan toiminnasta. Toki Suomeen on muodostunut etenkin festivaalien ympärille toimijoita, jotka hallitsevat suurta osaa kentästä tällä hetkellä, mutta alalla on myös paljon vakaita pieniä toimijoita.

Pienyritykset kuntapalveluiden tuottajina -hankkeen pilottialueiden kokemukset hankintayhteistyöstä ovat tulkintani mukaan vertailukelpoisia opinnäytetyötäni varten. Sinänsä mielenkiintoinen havainto raportissa, ettei kuntien ja yritysten välistä yhteistyötä ole kuitenkaan tutkittu kovinkaan paljon, vaikka kunnat ostavat paljon palveluita yrityksiltä (Huovinen, 2010).

Suurena ongelmana nähtiin toimijoiden välisen yhteistyön puutteellisuus, yhteistyö on siis puutteellista kunnan ja yritysten välillä sekä myös yritysten välillä, yhteistyö myös tärkeää kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Erityisesti kulttuurialalla on paljon toimijoita kolmannella sektorilla. Toinen merkittäväksi koettu ongelma on tiedonpuute, kunnat eivät tunne yrityksiä ja yritykset eivät tunne kunnan toimintaa. Yrityksillä ei myöskään ole tietoa kunnan suunnitelmista ja hankinnoista sekä niiden aikataulut tulevat usein myös liian äkkiä. Tapahtumat ja tarpeet tulevat silmille, ei ehditä reagoida tai suunnitella toimintaa. Kunnan palvelustrategian puute, eli suunnitelmattomuus miten

palvelut kunnassa järjestetään. Toimitaan vain vuosikerrallaan budjetin puitteissa (Huovinen, 2010).

Osaamisen puute tarjousten tekemisen ja hankintalain osalta osoittautui myös ongelmaksi, näihin ongelmiin on suhtauduttava myös vakavasti, koska suurena pelkona myös koettiin kilpailutusten aiheuttamat valitusprosessit. Kulttuuripalveluiden tuotannossa tulee myös varmasti olemaan haasteita, koska usein ainut painoarvo kilpailutuksissa on hinta tai ainakin hinnan liiallinen painoarvo kilpailutuksissa. Uuden kehittämisessä tarjouskilpailut ovat myöskin ongelmallisia, useinkaan kilpailutukset eivät mahdollista tarjota uusia palveluiden tuottamistapoja (Huovinen 2010, 36).

Toimintaympäristön puutteet ja markkinoiden rajallisuus, kysynnän rajallisuus ja kunnan heikentyneet hankintamahdollisuudet eivät välttämättä myöskään mahdollista palveluiden hankintaa. Kohtaanto-ongelmat olivat myös yleisiä, vastaako kunnan odotukset yksityisen sektorin palveluntarjoajan tarjontaa. Tässä yhteydessä tuotiin esille luottamuspula kunnan ja yritysten välillä. Kunnan rooli on myös kaksijakoinen samanaikaisesti sekä asiakas, että kilpailija. Erityisesti tässä opinnäytetyössä tämä kunnan rooli sekä kulttuuripalveluiden tuottajana ja ostajan tulee olemaan mielenkiintoinen (Huovinen 2010, 37).

Kuntien tekniseltä puolelta löytyy paljon enemmän yhteneväisyyttä kulttuurialan toimien kanssa. Esimerkiksi kunnat ostavat tekniselle toimelle tiettyjen työkonoiden osalta palveluita. Kilpailutuksessa hankitaan kokonaisedullisin ratkaisu ja usein yrittäjät käyttävät kalustoa myös muuhun liiketoimintaansa. Pienillä kunnilla tiettyä työkonetta ei kannata ostaa vain kaupungin töihin, koska käyttö on vähäistä ja saattaa tarvita hyvin erikoistunutta henkilökuntaa työn suorittamiseen. Toisaalta tämä saattaa aiheuttaa ongelmia jos tarve on kaupungilla akuutti ja yrittäjän kone jossain muualla käytössä. Kulttuuripuolella esimerkiksi teknisen kaluston vuokraaminen on usein kunnalle paljon järkevämpää toimintaa kuin kaluston hankinta itselleen. Usein pelkän kaluston hankinta ei pelkästään riitä, kaluston lisäksi pitäisi olla myös henkilöstö käyttämään sitä. Hyvänä esimerkkinä Heinolassa tästä on ollut kesäteatterin äänentoiston vuokraaminen, tähän on kilpailutettu aina toimija Heinolassa, kuten kulttuurisihteeri Saija Jäppinen toi esille haastattelussa. Mutta toisaalta tämäkään ei ole aina niin yksinkertaista. Erityisesti kaluston minkä käyttöikä on pitkä, voi olla järkevämpää hankkia kalusto kunnalle omaksi. Teknisellä puolella tämä on esimerkiksi traktorikalusto, jonka ikä saattaa lähentyä jo

neljääkymmentä vuotta, mutta ne ovat edelleen käyttökelpoista kalustoa esimerkiksi kaupungin lumitöissä. Kesäteatterissa tällaista kalustoa ovat esimerkiksi trussit, joita tarvitaan lavastusrakennelmien runkoina vuosittain.

Ideointityöpajan sain järjestettyä vasta elokuussa kesälomien jälkeen. Ideointityöpajan alussa käydyssä ryhmäkeskustelussa ilmeni vahvaa kyseenalaistamista kulttuuripalveluiden yritystoiminnan osalta. Käsitykseni mukaan tämä vahva yksityistämisen vastainen kannanotto liittyi kuitenkin vahvasti ajankohtaisesti esillä olevan tulevan vuoden budjetin tekoon ja siihen liittyviin säästöpainaisiin. Heinolan kulttuuritoimen tärkeä kesäteatteri esitys kärsi erittäin huonosta säästä tänä kesänä ja tästä johtuen teatteri esitys ei saavuttanut niin suuria yleisömassoja kuin aikaisemmat vuodet ja se vaikeuttaa myös ensivuoden budjetointia. Heinolan kaupungin budjetissa kulttuuritoimelle on määriteltä plusmerkkinen tulostavoite, eli kesäteatterin on laskettu tuottavan aina jotain ja näitä rahoja on voinut käyttää sitten muihin kuluihin kulttuurin budjetin sisällä.

On huomattava, että tämä taloudellinen tilanne selkeästi haastaa virkamiehiä miettimään säästökohteita ja tällainen yksityistämis keskustelu on selkeästi erittäin pelottavaa ja saa virkamiehet varpailleen. Tämä voimakas reaktio oli melko yllättävä.

Ideointityöpajan aluksi toin esiin vahvasti myös sen tosi seikan, että luovuus vaatii avointa ja positiivista ilmapiiriä. Kuten Kehittämistyön menetelmät -kirjassa esitetään, ryhmän vetäjä voi esimerkiksi vaatia, että jokaisesta ideasta esitetään aluksi ainakin kolme hyvää puolta ja vasta sitten kiinnitetään huomiota mahdollisiin puutteisiin (3+-tekniikka). (Ojasalo 2015. 159) Tätä tekniikka esitin käytettäväksi kaikessa ideoinnissa työpajassa.

Kun alun ryhmäkeskusteluiden jälkeen pääsimme ideointityöpajassa käsiksi itse varsinaiseen ideointi aiheeseen, alustin keskustelua haastatteluissa ilmenneiden kahden erityyppisen asiakasryhmän huomioimisen tärkeydellä Heinolassa. Hyvinvointijohtaja kertoi haastattelussaan hyvinvointipuolella olevan tarvetta olemassa olevien asukkaiden aktivointiin omissa kaupunginosissaan järjestettävillä toiminnolla. Elinvoimapuolella elinvoimajohtaja taas toi esiin haastattelussaan tarpeen elinvoiman kasvattamisesta, jolloin myös tapahtumiin ja toimintoihin osallistuisivat ihmiset myös Heinolan ulkopuolelta. Erityisesti elinvoimapuolella oli toivetta uusien massatapahtumien luomiseen Heinolassa.

Lähdimme kartoittamaan Heinolan vahvuuksia käyttämällä ideatyöpajassa 8x8-menetelmää. 8x8-menetelmän avulla etsimme kiinnostavia tekemisen kohteita Heinolasta. Ideointityöpajaan osallistuvat kirjasivat ylös kahdeksan kiinnostavaa tekemisen kohdetta Heinolassa.

Seuraavat kahdeksan kiinnostavaa tekemisen kohdetta Heinolassa nousivat esiin ideointityöpajassa (Kuvio 5). Kesäteatteri, WPK-talo, Siltaremontti, Puistot, Tori, Kansallinen kaupunkipuisto, Urheilupuisto, Kaupungin osat, Vesistö, Luonto sekä Moottoriurheilukeskus.

Kesäteatteri, WPK-Talo	Siltaremontti	Puistot, Tori, Kansallinen kaupunkipuisto
Urheilupuisto	KIINNOSTAVIA TEKEMISEN KOHTEITA HEINOLASSA	Luonto
Kaupungin osat	Vesistö	Moottoriurheilukeskus

Kuvio 5. Ideointityöpajan 8x8-menetelmän ensimmäinen kierros.

Yhdistimme näistä esiin tulleista kiinnostavan tekemisen kohteista Kesäteatterin ja WPK-talon yhdeksi kokonaisuudeksi ja Puistot, Torin sekä kansallisen kaupunkipuiston yhdeksi. Kesäteatteri ja WPK-Talo muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jota käytetään vahvasti yhdessä esimerkiksi kesäteatteriesityksissä sekä konserttiareenana niin Jyrää kuin muissakin konserteissa. Kesäteatteri muodostaa estradin esitykselle ja WPK-Talolta löytyvät lipunmyynti, väliaika- ja muut palvelut kesäteatterin ja konserttien asiakkaille. Puistot, tori sekä kansallinen kaupunkipuisto muodostavat yhdessä kokonaisuuden, joka toimisi myös pelkän kansallisen kaupunkipuisto nimen alla, mutta selvyden vuoksi jätimme puistot ja torin vielä erillisinä paikkoina tähän kohtaan. Kansalli-

nen kaupunkipuisto –nimityksen Heinola sai vuonna 2002. Heinolan kansalliseen kaupunkipuistoon sisältyvät arvokkaimmat palat lähiluonnosta, hoidetuista viheralueista sekä kaupunkikulttuurista ja rakennetusta ympäristöstä. Heinolan kaupungin keskustan ruutuasemakaava rakentuu historiallisesti merkittävän Perspektiivin ja rantapuiston ympärille, jotka toimivat erinomaisesti myös erikokoisina kulttuuriareenoina.

Kiinnostavien tekemisen kohteiden perusteella toisella 8x8-menetelmän kierroksella mietittiin mitä niissä voisi tehdä, mitä palveluita ja tapahtumia tuottaa niihin (Kuvio 6). Tässä vaiheessa mukaan sai laittaa jo olemassa oleviakin tapahtumia, mutta tietenkin ihan toivottiin uusia ideoita. Erityisesti olin alustuksessa toivonut ettei mietitä liikaa miten tapahtumat tai palvelut saataisi onnistumaan, keskitytään vaan keksimään uusia mielenkiintoisia ideoita.

Kesäteatteri esitykset ++	Konsertti toiminta	Tanssi esitykset		Jonotuksen hauskuus	Tuotemyynti +	KKPJuoksu	Pukupromenaalit +	konserttitapahtumat
Street food tapahtuma	KESÄTEATTERI WPK-TALO	Puheareena (Suomiareena) +		SILTAREMONTTI	Paalupaikka kilpailu +	Konsertit +	PUISTOT TORI KANSALLINEN KAUPUNKI PUISTO	Streetfood
Jyrää	Ympärivuotinen käyttö ++	Urheiluareena		Jonon hyödyntäminen tapahtumamarkkin		Jään ja valonjuhla	Joulukylä pysyvä Joulupuukaupunki	ympäristönvalaisu
Messut	Konsertit +	Koiranäyttely	KESÄTEATTERI WPK-TALO	SILTAREMONTTI	PUISTOT TORI KANSALLINEN KAUPUNKI PUISTO	Samoliu	Kaupunkilaiset luontoon	Endurosafarit
Jääkiekko	URHEILUPUISTO	Urheilutapahtumat	URHEILUPUISTO	KIINNOTAVIA TEKEMISEN KOHTEITA HEINOLASSA	LUONTO	Opastukset, oppaat +	LUONTO	Vaellusreitit
Hiut jäälajit (taitoluistelu, rusettiluistelu yms.)	Kesälajit halliin	Talvilajit stadionille	KAUPUNGIN OSAT	VESISTÖ	MOOTTORIURHEILUKESKUS	Lasten seikkailuradat +	Lapin palvelut etelän luontoon ++	Vierumäki (Aarekartta) +
Kaupunginosien väliset kilpailut ++	Jyräkö projekti	Kulttuuritilat kaupungin osissa	kesiurheiluvälineväkkaus +	X-treme uinti	Veneilijöiden tapahtumat / Palvelut		Uusia lajeja	Koiravaljakko
Pokkupyöräsafarit kaupunginosien välillä	KAUPUNGIN OSAT	Kylät tutustutaan Heinolan kyliin	Akvaario	VESISTÖ	Vene- ja Vapaa-aika -näyttely	Voimamieskisat	MOOTTORIURHEILUKESKUS	Mäenlasku
Runopajat, runopolut	Kallioliulat (sinilähde)		Pokkuvene (kylpylän rantaan)	Sukellus	Kuntien välinen meininki	Talviajan tapahtumat	"Red Bull" Extreme	x-treme juoksurata

Kuvio 6. Ideointityöpajan 8x8-menetelmän toinen kierros.

8x8-menetelmän toisen kierroksen jälkeen työpajaan osallistujat merkitsivät plussilla kiinnostavimmat ideat jatko ideointiin, jokainen ideointityöpajaan osallistuva sai merkitä viisi parasta ideaa plus-merkillä. Yllä olevassa kuvassa kahden plussan ideat ovat vihreällä ja yhden plussan ideat sinisellä (Kuvio 6). Huomattavaa on, että mikään idea ei saanut kahta plussaa enempää. Kävimme vielä plussa merkityt ideat läpi, jolloin plus-

san merkinnyt sai kertoa miksi näki idean hyvänä, toki joukossa oli selkeitä olemassa olevia tapahtumia ja ideoita, joihin emme keskittyneet.

Käyn tässä läpi vain kahden plussan ideat: Kesäteatteriesitykset, kesäteatterin ympärivuotinen käyttö, kaupunginosien väliset kilpailut sekä luontomatkailu. Kehittämisideoina näihin nähtiin Kesäteatteriesitysten osalta: Majoituspaketit, lounaspaketit sekä muiden palveluiden kehittäminen. Huomioitavaa tässä on että kesäteatterissa vain 30% kävijöistä on Heinolalaisia. Kesäteatterin ympärivuotinen käyttö, aluetta tulisi hyödyntää ympärivuoden, koska siellä on osa infrasta esimerkiksi sosiaali-tilojen osalta jo olemassa ja hyödynnettävissä ympärivuoden. Kaupunginosien väliset kilpailut aktivoisivat kuntalaisia ja yhteisöllisyys kasvaisi. Luonto teeman ympärille ideointiin Lapin palveluita etelän luontoon, miksi viedä ihmisiä Lappiin kun meiltäkin löytyy puhdasta luontoa, mahdollisuus järjestää safareita sekä luntakin löytyy.

Yhden tähden ideoitakin oli kaksitoista kappaletta, näistä ideoista löytyy varmasti toteuttamiskelpoisia ideoita.

Ideointityöpajassa löytyneitä ideoita on tarkoitus kehittää yhteistyössä Heinolan kulttuuritoimen ja Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n kanssa. Nämä uudet ideat mahdollistavat yhteistyön aloittamisen käytännössä nollasta, jolloin pääsemme kokeilemaan erityyppisiä yhteistyömuotoja käytännössä.

Yhteistyön kehittämisen yhteydessä (alkukesällä 2017), puhuimme Heinolan kulttuuritoimen mahdollisuudesta kilpailuttaa puitesopimuksen piiriin Heinolan kaupungin tapahtumia tapahtumakalenterista. Tämä asia ei ole edennyt. Osaltaan syy tähän on varmasti myös meillä itsellämme Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:llä ja osa syynsä varmasti tällä hiukan kiristyneellä ilmapiirillä. Mutta käytyjen keskusteluiden pohjalta oletan, että tämäkin etenee vielä tämän vuoden aikana ensivuoden tapahtumakalenterin osalta.

Tämän opinnäytetyön viime metreillä tapahtui yrityksessämme merkittävä muutos, yksi osakkaamme siirtyi määräaikaiseen työsuhteeseen Heinolan kaupungin kulttuuritoimelle. Sinänsä olen tapahtuneeseen hyvin tyytyväinen, koska näin ollen saimme tunnusta siitä, että meidän toiminta on hyväksi havaittua ja toiminut ilmeisen hyvin koska halutaan ottaa meiltä henkilö toimimaan täysipäiväisesti kulttuurialan parissa. Yrityksemme kehityksen kannalta tämä on tietyllä tavalla erittäin hankala tilanne, koska nyt joudum-

me miettimään miten toimintamme kehittyy tässä muuttuneessa tilanteessa, koska sama henkilö ei voi olla molemmilla puolilla pöytää.

5 Keskustelua

Tarpeita Heinolan kaupungilla on yksityiselle kulttuurituotannolle, mutta rahoituksen saamiseksi joudutaan varmasti tekemään paljon töitä. Hyvinvointipuolelle on selkeästi tarvetta hyvinkin matalan kynnyksen tapahtumille, erityisesti pop-up tyyppisille tapahtumille, jotka tulevat lähelle kuntalaisia. Tämä tarve on korostunut ja tuli vahvasti ilmi haastatteluissa, kun keskusteltiin kaupunginosaprojekteista, mutta toistaiseksi niiden toteuttaminen on ollut resurssipulan vuoksi vähäistä ja kertaluonteista. Näissä matalankynnyksen tapahtumissa ja palveluissa on se hyvä puoli, että ne ovat hyvinkin helposti monistettavissa eli yhdellä suunnittelulla voidaan toteuttaa esimerkiksi viisi kaupunginosa tapahtumaa, mikä taas alentaa tapahtumakohtaista kustannusta.

Elinvoimapuolella nähtiin tarve selkeästi suurempiin massatapahtumiin. Elinvoimajohtaja kertoi haastattelussaan elinvoimapalveluiden haluavan erityisesti tapahtumia, jotka elävöittävät keskustaa ja tuovan matkailuvirtaa. Näihin tapahtumiin Heinolan kaupungilta löytyy jonkin verran rahoitusmahdollisuutta markkinointibudjetista eli niiden toteuttaminen yhteistyössä on huomattavasti helpompaa.

Pienyritykset kuntapalveluiden tuottajina -hankkeessa oli myös tehty kehittämisajatuksia, joilla saataisi yhteistyö toimivammaksi. Suurin osa näistä kehittämisajatuksista on sovellettavissa melko suoraan myös opinnäytetyöhöni. Voidaan sanoa että tärkeintä olisi avoin keskustelu tarjoajien ja kunnan välillä. Tilaisuuksia joissa keskusteltaisiin tulevaisuuden suunnitelmista ja tarpeista olisi syytä järjestää. Kaupungin puolelta olisi syytä tutustua yritysten toimintaan. Yritysten olisi tehtävä yhteistyötä, jotta pystyisivät tarjoamaan mahdollisesti isompia kokonaisuuksia kunnalle. Hankinta seminaarit on myös hyvä ajatus pitää esimerkiksi kerran vuodessa käydä läpi tulevaa, mutta samalla myös käydä läpi mennyttä vuotta, jotta toimintaa pystyttäisi kehittämään (Huovinen 2010, 38).

Hankkeen osallistujat näkivät tarpeellisiksi kaupungilta pidemmän aikavälin hankintastrategiat. Hankintastrategiat helpottaisivat merkittävästi toimintaa, yritykset pystyisivät suunnittelemaan toimintaansa pidemmälle ja tarjonta pysyisi laadukkaampana. Tar-

jouspyyntöjen selkeyttä olisi syytä myös kehittää ja tarjouspyynnöistä olisi syytä tiedottaa riittävän aikaisin. Tarjouskilpailuiden kriteerien määrittäminen on erittäin haasteellista, mutta ehdottoman tärkeää. Laatutekijöiden korostaminen ja laadun mittareiden määrittely on ensiarvoisen tärkeää. Edellä kuvattujen kilpailutus haasteiden ratkaisuksi esitettiin hankkeessa kunnan ja yritysten väliset keskustelutilaisuudet ennen kuin tarjouskilpailuita on julkaistu tai jopa suunnitteluvaiheessa otetaan yritykset mukaan toimintaan. Tämä sama toimintamalli tulisi olla käytössä myös kulttuurialan palveluita kilpailutettaessa. (Huovinen 2010)

Pienyritykset kuntapalveluiden tuottajina- hankkeen päättymisen jälkeen Järvenpäässä toiminta on ollut proaktiivista. Ei ole lähdetty hakemaan ratkaisuja akuutteihin ongelmiin vaan on rakennettu pohjaa paremmalle yhteistyölle ja vuoropuhelulle yrittäjien kanssa (Huovinen 2010, 63). Tämä toimintamalli on varmasti tapa jolla pystytään vastaamaan myös tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykseen parhaiten. On käytävä erittäin paljon keskustelua Heinolan kaupungin ja Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n välillä siitä mitä kaikkea yhteistyö voi olla ja sitä kautta löytää keinot päästä tavoitteeseen eli mahdollistaa yrityksen ja kunnan yhteistyöllä monipuolisemman kulttuuritarjonnan. Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n suurimpana vahvuutena näen toimintakentän vahvan tuntemuksen sekä hyvän keskusteluyhteyden eri toimijoiden välillä.

Julkisenpuolen kanssa toimiessa on oltava erittäin avoin ja toiminnan on oltava läpinäkyvää. Toiminnan on kestävävä ulkopuolinen tarkastelu ja sen on oltava myös eettisesti kestävä, tämä korostuu etenkin pienillä paikkakunnilla jottei kilpailutuksen kriteereiden koeta olevan pelkästään hyvä veli verkoston toimintaa, vaan perustuvat aitoon kilpailutilanteeseen. Kulttuurialalla on kuitenkin suhteellisen vähän toimijoita, jolloin ulkopuoliselle voi näyttäytyä toiminta jotenkin epäilyttävänä, tarjonnan niukkuudesta johtuen. Esimerkiksi kulttuuritapahtumissa työstä tapahtuu paljon piilossa ja suurelle yleisölle näyttäytyy vain muutaman tunnin tapahtuma, jolle kuitenkin työryhmä on saatanut uhrata useamman viikon työpanoksen.

Järvenpäässä hankkeen yhteydessä on esitetty, että otettaisiin käyttöön jo hankintoja suunniteltaessa yritysvaikutus arviointi eli selvitys siitä, mitä etuja ja haittoja tietyn toimittajan valitseminen tarkoittaa kustannusten ohella muun muassa työllisyyteen ja toimintaympäristöön (Huovinen 2010, 42). Tämä on erittäin mielenkiintoinen näkökulma ja kulttuurialan toimijoiden keskuudessa tällä voi olla suurikin merkitys. Tällainen toi-

mintamalli johon kunta lähtee mukaan voi mahdollistaa jonkun toiminnon toteutumisen, jolloin syntyy hyvän kierre toiminnassa. Eli vaikutukset voivat moninkertaistua.

Loppuraportin yhteenvedossa on mielenkiintoinen havainto, joka on toiminut myös itselleni kimmokkeena kehittää yritykseni toimintaa. Kunnilla ei ole yrittäjien mielestä varaa eikä halukkuutta innovaatioihin ja kehittämistyöhön vaikeassa taloustilanteessa. Tämän samaisen havainnon olen myös itse tehnyt ja lähtenyt näin ollen kehittämään Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n toimintaa (Huovinen 2010, 58).

Mutta kaikkein tärkeintä, että saadaan yrityksen ja kunnan yhteistyöllä aikaan monipuolisempaa kulttuuritarjontaa on suunnitelmallisuus, avoimuus, yritysten ja järjestöjen mukaanotto suunnitteluun. Avoimella suunnittelulla sekä koko vuoden kattavalla aikataulutuksella on mahdollista saada rakennettua kokonaisuuksia, jotka palvelevat hyvin koko kaupunkia. Kyse on kuitenkin loppujen lopuksi suunnittelun, avoimuuden, yritysten ja järjestöjen kanssa käytävän työn aktiivisuudesta. Näin ollen uskallan esittää seuraavia kehittämis ehdotuksia sekä Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:lle, että Heinolan kaupungille. Samat kehittämis ehdotukset toimivat varmasti suurimmassa osassa suomien pienimmissä kunnissa sekä ammattimaisesti toimivien kulttuurialan yritysten yhteistyötä suunniteltaessa.

Kehittämis ehdotuksia yritykselle:

- a) Oman toiminnan kirkastaminen. On erittäin tärkeä selvittää mahdolliselle asiakkaalle mitkä ovat oman toiminnan vahvuudet ja erikoisosaamiset, millä erottua muista samankaltaisista palveluista tarjoavista yrityksistä. Haastatteluissa havaittiin ettei kaupungin edustajilla ollut tarkkaa tietoa tässä tapauksessa kaikesta erityisosaamisesta, mitä Heinolan Tapahtumatoimistolta löytyy. Kulttuuripalveluita tarjottaessa on hyvä tehdä erittäin hyvä portfolio aikaisemmista töistä. Aikaisemmista töistä kannattaa yrittää etsiä se tarjottava erityisosaaminen, mihin kyseinen yritys erityisesti kykenee. Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:llä, kuten varmasti suurimmalla osalla kulttuurialanyrityksistä oma toiminta on niin laaja-alaista, että on vaikea, jopa yrityksen sisältä, erottaa mikä on se yrityksen erikoisosaaminen, mitä tarjotaan.
- b) Oman työn selkeä hinnoittelu. Tämä on erittäin vaikea kysymys kulttuurialan yritykselle. Hankkijapuoli saattaa nähdä ostettavan palvelun olevan kallista, mutta tämä ei välttämättä pidä paikkaansa. Hinnoittelu on erittäin paljon vaikeampi

määritellä kuin monen muun alan työtehtävien hinnoittelu. Usein ihan selkeän tuntiperustaisen hinnoittelun rinnalle on mietittävä oman kokemuksensa ja verkostonsa hinnoittelu. Yleensä pelkät suoritettut tunnit eivät ole se työ mikä kokonaisuuteen liittyy. Erityisesti näen hankalana määrittää omien verkostojensa käyttämisen hinnoittelun. Se että omaan tietyn verkoston ja pystyn sitä kautta tarjoamaan tiettyjä palveluita pitää pystyä hinnoittelemaan. Tietty terve epäluulo on syytä pitää mukana sillä aina on mahdollisuus siihen, että kun kerran olet toiminut välikätenä niin seuraavalla kerralla yritys on ohitettu välistä ja hankinta tapahtuu suoraan. Näin ollen ei pidä yli- eikä myöskään alihinnoitella palvelun tarjoamisia.

- c) Valmius osallistua kilpailutukseen. Oikeastaan kaksi ensimmäistä kohtaa on hoidettava ensin kuntoon ennen kuin voidaan mennä tähän kilpailutukseen. Yrityksen on ensiarvoisen tärkeä tutustua siihen mitä Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 määrittelee. Tarjousten tekemisessä on erittäin tärkeä noudattaa tarjouspyyntöä. Jos voittaa tarjouskilpailun on syytä noudattaa sitä mitä on tarjouksessa luvattu ja vastaavasti jos häviää kannattaa aina olla yhteydessä ja selvittää miksi hävisi. Hävitessä tarjouskilpailun tietysti on selvitettävä, että hankkijan perustelut voittajalle ovat oikeat ja miten olisi voinut itse pärjätä paremmin.

Kehittämisehdotuksia kunnalle:

- a) Selvittää omana työnä tehtävän työn hinnoittelu. Kuten haastatteluissa ilmeni, ei esimerkiksi kulttuurisihteerin mukaan yksityinen tapahtumatuotanto pysty tekemään yhtä halvalla tapahtumia kuin kaupunki. Kaupungilla henkilöstö on työssä ympäri vuoden ja tapahtumat eivät välttämättä kuormita heitä koko vuotta, mutta heistä aiheutuu joka tapauksessa kuluja vuoden jokaisena päivänä. Näin ollen työn kokonaiskustannukset eivät hahmotu riittävän selkeästi kuntaorganisaatiossa, tätä samaa keskustelua käydään kokemukseni mukaan myös muillakin kunnan toimialoilla.
- b) Tarjolla olevien kulttuuripalveluiden selvittäminen. Mitä kaikkea palveluita on helposti tarjolla esimerkiksi lähialueen yritysten ja yhdistysten toimesta tarjolla, joilla voitaisi rikastuttaa paikallista kulttuuritarjontaa. Tämä on myös erittäin tärkeä tieto ottaa tarkasti selville lähialueen yritysten erikoisosaaminen, koska täs-

tä on hyötyä myös tehtäessä kilpailutuksia. Lähialueiden yrityksiltä ostettaessa palveluita myös niistä mahdollisesti tuleva tuotto jää lähialueelle. Ja elinvoimatekijänä lähialueen yritysten menestyminen toimii pirstusruiskeena koko alueelle.

- c) Kilpailutus. On hyvä pohtia tarkasti kun ryhdytään kilpailuttamaan kulttuurialan palveluita millä kriteereillä palvelun tarjoajia valitaan ja toisaalta miettiä myös sitä mitkä ratkaisut palvelevat paikallisesti parhaiten. Kuten edellisessä kohdassa mainitsin, on tärkeä tuntee lähialueen yritysten osaaminen, jos halutaan hyödyntää heitä. Tämä myös helpottaa merkittävästi kilpailutuksen tekemistä, kun tiedetään mahdollisia palvelun tarjoajia, voidaan jopa ennen tarjouspyyntömenettelyä keskustella mahdollisten palvelun tarjoajien kanssa, jotta saadaan tehtyä oikean sisältöisiä kilpailutuksia.

Yhteistyön muotoja voi olla monia ja tässä käytännössä vain kekseliäisyys on rajana. Tämä tietysti edellyttää molemmilta osapuolilta hyvin avointa suhtautumista asiaan.

6 Johtopäätökset

Kulttuurialan palveluiden arvottamisella on suuri merkitys ihmisten välisellä kemialla. Kulttuurialan palveluita tarjottaessa vaikuttavat todella paljon sekä tarjoajan, että ostajan omat makutottumukset siihen mitä hankitaan. Kulttuuripalveluiden vertailu on haasteellista verrattuna esimerkiksi terveyden hoitopalveluiden ostoon, jossa palvelun laatua voidaan mitata näennäisen helposti tai ainakin helpommin kuin kulttuurialalla. Miten esimerkiksi määrittää kaupungille tarjotun klassisen musiikin konserttisarjan laatu suhteessa toiseen tarjoajaan tai vaikka teatteriesitysten keskinäinen vertailu? Nämä ovat erittäin vahvasti makuasioita eli loppujen lopuksi yksittäisellä kulttuuripalveluiden hankijalla kunnassa on hirvittävän suuri merkitys siihen mitä hankitaan. Toki näinhän on tilanne kulttuurissa tällä hetkellä yleisesti. Löytämällä yhteisen arvopohjan ja tavoitteet, voi yhteistyö olla molempia osapuolia tyydyttävää ja lisäksi merkittävää paikallisen yhteisön hyvinvoinnille.

Yrityksen, joka tarjoaa palveluita vain kunnalle, toiminta on hyvin epävakaa tällä hetkellä, yrityksen on kyettävä rakentamaan hallittuja tulovirtoja myös vapaalta kentältä kyetäkseen toimimaan. Kuten aikaisemmin viittasin Huovisen, Pienyritykset kuntapal-

veluiden tuottajina raportoitiin, jossa kerrottiin yritysten saavuttaessa tietyn tilauskannan kunnalta pystyvät ne tuottamaan palveluita myös vapaille markkinoille. (Huovinen 2010, 8.)

Tällä hetkellä ainakin Heinolassa kuntasektorille kulttuuripalveluiden tuottamien on lähinnä puuhastelua, Heinolan kaupungin tulisi ehkä selkeämmin linjata mitä he haluavat tuottaa omana tuotantona ja mitä ostaa. Näen tässä yhteistyössä suuren mahdollisuuden Heinolan kaupungille, mahdollisuuden hyvällä suunnittelulla tarjota asukkaille korkeatasoisia palveluita sekä tukea paikallista yritystoimintaa. Toki tietysti samanaikaisesti Heinolan Tapahtumatoimiston on kyettävä miettimään mitä sen on järkevää tarjota kaupungille ja onko kaupunki riittävän vakaa kumppani yhteistyölle. On tietysti myös mahdollista, että Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n keskittyä vain tuottamaan omia tuotantojaan, mutta suurta kasvua ei pelkällä omalla toiminnalla Heinolan kokoisessa kaupungissa ei ole kovinkaan helppo saada aikaan.

Kulttuurisihteerin näkemys uhasta, jossa yritykset tulevat ryöstämään kulttuuripalveluiden tuottamisen pois heiltä on ihan ymmärrettävä. Näinhän on tietyllä tavalla käymässä Sosiaali- ja terveysalalla kun mennään maakuntamalliin. Toisaalta pitäisi ehkä pystyä ajattelemaan myös mahdollisuuksia, joita kevyempi kunnallinen kulttuuritoimi mahdollistaisi. Ostopalveluina pystyttäisi täsmällisemmin vastaamaan tarpeisiin niillä sektoreilla mihin haluttaisi palveluita. Tämä toki muuttaisi kulttuuripalveluiden luonnetta, kun pitäisi pystyä etsimään oikeita toimijoita kentältä, eikä enää pyrkiä itse järjestämään kaikkea. Mutta ehkä kuntalaiset kokisivat tämän palvelutason nostona.

Toisaalta palveluiden tuottamien on tällä hetkellä työlästä kuntasektorille. Ideoiden myynti kuntasektorille vie niin paljon aikaa, ettei se ole liiketaloudellisesti kannattavaa. Heinolan Tapahtumatoimisto Oy:n kuntapuolelle tarjottavat palvelut voisivat kuitenkin luoda sellaisen vakaan perustan, että toiminnan kehittäminen ja laajentuminen voisi olla mahdollista tulevaisuudessa.

Suurempana murheena näen tutkimuskysymyksessä olleen ajatuksen siitä, mahdollistaisiko yrityksen ja kunnan yhteistyö monipuolisemman kulttuuritarjonnan? Tällä hetkellä yritystoimintana tehtävä kulttuuritarjonta on kaupallisten ehtojen mukaista toimintaa. Ei ole järkeä järjestää yrityksenä ainoastaan korkeatasoista tuotantoa, jos sillä ei ole realistista mahdollisuutta myös tuottaa liikevoittoa. Kaupungin mukanaolo voisi subventoida toimintaa siten, että vaikka sen tuotto ei olisi suurta olisi se järkevää yritykselle.

Toisaalta taas yrityksen tulo (liikevoitto) voisi olla mahdollista tehdä tulevaisuudessa, kun olisi luotu alkuun kysyntää toiminnalle. Tämä on ehkä hiukan sinisilmäinen ajatusmalli, mutta nähdäkseni aivan mahdollinen. Kaiken kaikkiaan hybriditalous, jossa julkinen ja yksityinen palvelutarjonta sekoittuvat on erittäin kiinnostava tulevaisuuden näkymä. Siinä on paljon haasteita ja pelkoja, mutta toisaalta valtava määrä potentiaalia.

Lähteet

Bongwirnso, Kirsi 2017 Opinnäytetyö: Verkostoituminen yhdistyksen kehittämistyön välineenä : Tapaus Suomen Viro-yhdistysten liitto. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Hiltunen, Elina 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Huovinen, Sanna 2010. Pienyritykset kuntapalveluiden tuottajina. Loppuraportti. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kangas, Anita 2015. Koetellut kulttuuritoiminnot. Kuulto-toimintatutkimuksen tulokset. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:21. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

#KulttuuriVOS Teesit ja rahoituksen periaatteet. Esittävien taiteiden ja museoiden rahoitusjärjestelmän uudistustyön ensimmäinen vaihe. 2017. Helsinki: Sitra.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Annettu Helsingissä 29.12.2016

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu, Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Talousarvio valmistelu 2018-2021. 2017. Heinolan Kaupunki. Heinola: Heinolan kaupunki. Saatavilla <<http://kokoukset.heinola.fi/dynasty/kokous/20175124-1-1.PDF>> (17.11.2017)

Työryhmä 2017. Luovatalous ja aineettoman arvon luominen kasvun kärjiksi. Luovat alat suomen talouden ja työllisyyden vahvistajina -työryhmän raportti. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Stenvall, Jari 2017. Kokeilut rubikin kuutiona? Kokeilujen ja kokeilukulttuurin arviointi ja merkitys julkishallinnossa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Yhteiskunnallinen yritys –merkin säännöt. 11.12.2013. [verkkodokumentti]. Helsinki: Suomalaisentyön liitto. Saatavilla <<https://suomalainentyo.fi/yrityksille/yhteiskunnallinen-yritys/yhteiskunnallinen-yritys-merkin-saannot/>> (8.11.2017)

Haastattelut

Hepo-oja, Pirjo. Sivistystoimen johtaja. Heinolan kaupunki. Asiantuntijahaastattelu, julkaisematon lähde Heinola 19.6.2017. (Tallenne kirjoittajan hallussa).

Jäppinen, Saija. Kulttuurisihteeri. Heinolan kaupunki. Asiantuntijahaastattelu, julkaisematon lähde Heinola 8.6.2017. (Tallenne kirjoittajan hallussa).

Mäkilä, Heikki. Elinkeinojohtaja. Heinolan kaupunki. Asiantuntijahaastattelu, julkaisematon lähde Heinola 20.6.2017. (Tallenne kirjoittajan hallussa).

Ideointityöpaja

Ideointityöpajaan 21.8.2017 osallistuneet:

Jäppinen, Saija
Heinolan kaupunki, kulttuurisihteeri

Arvela, Ossi
Heinolan Tapahtumatoimisto oy

Knuutila, Antti
Heinolan Tapahtumatoimisto oy

Pärssinen, Tuomas
Heinolan Tapahtumatoimisto oy

Haastattelukysymykset

Alla olevaa strukturoitua kysymysrunkoa käytettiin toimialajohtajien ja kulttuurisihteerin haastatteluissa. Kysymyksiin saatettiin esittää tarkennuksia ja lopuksi käytiin vapaata keskustelua aiheesta.

Mitä ulkopuolisia palveluita tällä hetkellä ostatte?

Ostatteko tällä hetkellä lakisääteisiä palveluita?

Mihin palveluihin on tarpeita tällä hetkellä?

Mitä toiveita tulee ulkopuolelta?

Mitä kulttuuripalveluita haluaisitte tehdä/tarjota, mihin ei ole tällä hetkellä mahdollisuuksia?

Miten sitten kulttuuripalveluiden hankinta, eli kilpailutus onnistuu?

Mitä uhkia näet siinä että yritykset on tuottamassa kulttuuripalveluita kaupungille?

Vapaata keskustelua aiheesta.

